

# 125 jaar zuivelindustrie

**De Nederlandse zuivelindustrie is groot geworden door flinke mensen, producten van uitstekende kwaliteit, een sterke marktpositie en een onvermoeid streven naar efficiency. Deze vier dimensies bepaalden sinds het begin in 1879 een ontwikkeling die dezer dagen een nieuw markeringspunt bereikt.**

Op 7 juli 1879 werd de naamloze vennootschap de Arnhemsche Melkinrichting officieel opgericht. De melkboer van het nieuwe bedrijf had toen de eerste smakelijke melk al verkocht die in een schoon, nieuw bedrijf aan de Kerkstraat was bereid. Het was meer dan een zakelijke transactie. Verstandig idealisme bij notabelen als mr. K.G.M. de Meijier, W.H. van Braam en E. Rutgers had aan de oprichting van de NV ten grondslag gelegen. De Gelderse hoofdstad werd in de jaren 1870, als vrijwel alle steden in die tijd, met deprimerende regelmaat getroffen door epidemieën. Cholera was het meest gevreesd. De besmettingsziekte, via faecaliën in grachtwater massaal overgedragen, eiste in tien jaar tijd in Nederland en België meer dan honderdduizend slachtoffers. Door het baanbrekende werk van de Parijse wetenschapper Louis Pasteur werd hygiëne het moderne toverwoord: schoon drinkwater, gecontroleerde afvoer van faecaliën én zuivere voedingsmiddelen. Daar mankeerde het nogal aan, ook in de Gelderse hoofdstad. Melk was toen een bijproduct voor de boeren uit de omgeving, die op hun gemengde bedrijven het rundvee vooral voor het vlees hielden. De koeien stonden in bedompte stallen op mesthopen die nuttig waren voor de akkerbouw, maar broeinesten voor bacteriewoekering. De melkinrichting van Arnhem garandeerde haar klanten de levering van reine drinkmelk, karnemelk en goede boter, en na enige tijd ook kindervoeding. Zij betaalde de melkleveranciers royaal, maar eiste en controleerde op hygiënische bedrijfsvoering. Dat klanten het waardeerden, bleek uit de omzet: 354.872 liter in het eerste jaar, 734.820 in het vijfde en meer dan een miljoen in het vijftiende jaar van haar bestaan. Zo droeg ze onder aanvoering van directeur Herman Beer bij tot de ontwikkeling van moderne melkveehouderij. In Friesland ontstond datzelfde jaar 1879 in Veenwouden op initiatief van de ondernemer Mindert Bokma de Boer de zuivelfabriek Freia, vooral ingericht voor fabrieksmatige boterverwerking. Kleine boeren uit de noordelijke Friese Wouden brachten er hun melk, zodat ze zelf niet meer hoefden karnen en kazen. Ook zij moesten, om aan de kwaliteitseisen van de fabriek te voldoen, hun bedrijfsvoering aanpassen. Vanuit beide bedrijven lopen lijnen naar de in 1997 ontstane fusie-onderneming Friesland Coberco Dairy Foods. De melk van de Freia ging na haar liquidatie in 1969 over naar de Frico. De rechtsopvolgers van de Arnhemsche Melkinrichting werden via de coöperatie Camiz (1921) en het verband Vecomi (1965) in 1970 opgenomen in de Coberco-familie.

## Vernieuwing in barre tijden

De fabrieksmatige zuivelbereiding kwam op in een tijd van economische malaise. Het waren tussen 1877 en 1897 barre tijden voor de boeren. De akkerbouw werd het eerst getroffen toen goedkoop Amerikaans en Argentijns graan het Europese continent overspoelde. Toen volgde de veehouderij. Nederlandse boterhandelaren hadden trouwens al eerder hun neus gestoten. Vanaf 1873 kwamen geregeld zendingen uit Londen terug met oordelen als „tanig, harig, smerig“. De opkomende Deense concurrentie en producenten van de nieuwe kunstboter profiteerden ervan. Alleen goed geleide, modern ingerichte boterfabrieken konden het tij doen keren. Dankzij nieuwe technieken kon met minder moeite ook veel meer uit de melk worden gehaald. In de kolonie van de Maatschappij van Weldadigheid in Vledder werd in 1880 een klein handkrachtfabriekje inge-

<sup>1</sup> URL. niet meer aanwezig

richt. Het was, in zijn idealistische eenvoud, een pril voorbeeld van coöperatief streven. In Groningen begint de geschiedenis van de zuivelindustrie in 1882 in Zuidbroek. Er kwam in 1883 een vervolg op in onder meer Winschoten, later een stabiel bolwerk van boerenkracht. Datzelfde jaar ontstond in Hellendoorn de eerste echte zuivelfabriek van Overijssel. Friesland kreeg in 1882 een fabriek in Leeuwarden en in 1883 in Sneek en Bolsward. In Zutphen en Enschede kwamen er, met steun van ontevreden burgers, in 1883 en 1884 net zulke melkinrichtingen als in Arnhem. Drenthe volgde een paar jaar later met stoomzuivelfabrieken (Meppel, 1888) en een groot aantal kleine handkrachtfabriekjes, eigenlijk meer centrale werkplaatsen. Zo'n handkrachtfabriekje, de „Eensgezindheid“, vormde in 1900 het begin van een roemrijke zuivelgeschiedenis in Marum. Hoewel niet elke onderneming meteen een succes werd, was de industrialisatie niet te stuiten. Waar stedelijke ondernemers geen fabrieken op het platteland bouwden, namen boeren zelf het initiatief. Zo begon in 1886 te Warga de eerste moderne zuivelcoöperatie van Nederland. Zij werd opgericht door een groep vooraanstaande, vernieuwingsgezinde veehouders, omdat een Leeuwarder zuivelfabrikant niet wilde investeren in een vestiging op hun dorp. Rond 1890 stonden er in Friesland 67, in Drente 25, in Groningen 16, in Gelderland 18 en in Overijssel 15 zuivelfabrieken en -fabriekjes. Tien jaar later werd de meeste melk in Noord- en Oost-Nederland al niet meer op de boerderij, maar in de fabriek verwerkt. Friesland en Drenthe liepen voorop, met een industrieel aandeel van resp. 90 en 81% in 1903. In de opgaande tijd zette de industrialisatie versterkt door. In 1908 kwam van de 63,5 miljoen kilo in Nederland geproduceerde boter 64% uit stoomzuivelfabrieken, 7% uit kleine handkrachtfabriekjes en nog 30% van de boerderij. Vooral rond Zwolle bleef de eigen boterproductie door boeren nog even op peil. De banketbakkerij betaalde er meer voor boerenboter dan voor fabrieksboter. In korte tijd veranderde de boerenwereld ingrijpend. De pioniers waren internationaal geïnspireerd door het succes van nieuwe technieken en ze werden voortgedreven door kritische afnemers. Uit het buitenland haalden ze machines als karn en kneder (Lefeldt) en de centrifugale separator (Laval, 1878) voor het ontromen van de melk. Een individuele boer kon in die slag als zuivelproducent nooit concurreren met een fabriek, zelfs al had hij tien, twaalf koeien die elk 3500 tot 4000 liters melk per jaar gaven.

### **Emancipatie**

Tot de komst van de fabrieken zaten boeren met een geringe melkproductie gevangen in een systeem van ruilhandel met winkeliers. Op de markten van Deventer, Zwolle, Meppel, Kampen, Zutphen en Groningen verdrongen grotere aanbieders elkaar. Grote boeren waren in tijden van overschot overgeleverd aan de gunst van oppermachtige opkopers. De nieuwe industrie daarentegen legde zelfs in slechte jaren een bodem in de markt. Daar kon geen boerin tegenop die met haar kazen bij de winkel of op de markt kwam, geen boer die zijn vaatjes boter of kannen melk in de stad probeerde te slijten. Maar er bleef een bron van ongenoegen. Niet alle directies werden in die magere tijd vertrouwd. Omdat aanvankelijk per liter werd uitbetaald, zullen zwakke broeders wel eens in de verleiding zijn gekomen om volvette melk met een toegift water aan te lengen. Sommige fabrikanten registreerden op hun beurt bij de melkontvangst minder liters dan de boeren in hun emmers hadden gemeten. Dat gaf conflicten, die zelfbewuste boeren oplosten door voor eigen rekening en risico coöperatieve fabrieken te stichten. In die tijd was dat minder bijzonder dan het nu misschien lijkt. Het Nederlandse platteland werd gekenmerkt door hechte sociale structuren. Overal was naoberschap, buurskip en burenhulp normaal. In het Oosten en in Drenthe waren de Markegenootschappen nog maar net door ingrijpen van bovenaf ontbonden, in het Noorden de gemene gronden verdeeld. Maar boeren bleven overleggen over teeltplannen, elkaar helpen en van elkaar leren. In de jaren van crisis bereikte de „zelforganisatie“ van boeren, veelal geholpen door notabelen en geestelijken, een hoger, professioneel niveau. Boerenorganisaties groeiden, stamboeken werden opgericht, de voorlichting werd regionaal ingevuld.

Priesters, notarissen, onderwijzers en vooruitstrevende edelen bemoeiden zich ermee. Burgemeester Eduard Jacobs van Lonneker bij Enschede organiseerde in 1896 boeren in een handelsvereniging, met daarbij de eerste Nederlandse landbouwbank voor coöperatieve kredietverlening. Daar hoorde een coöperatieve melkinrichting bij. Als een onstuimige rivier vulde het coöperatieve denken de nieuwe beddingen van de zuivelindustrie. In nog geen tien jaar tijd werden overal in het land vele honderden zuivelcoöperaties opgericht. In elke streek waren de verhoudingen anders. In Friesland droegen vooral grote boeren de risico's van het lidmaatschap. Kleine veehouders profiteerden er als leveranciers van mee. In Groningen concurreerde het machtige grootkapitaal vanuit de Stad met plaatselijke coöperatieve verbanden in de Ommelanden. In Drenthe en Gelderland namen klein en groot aan de coöperaties deel: daar waren leden-bedrijven met drie, vier koeien geen uitzondering. Coöperaties hadden in 1908 landelijk al een aandeel van 70% in de fabrieksmatige verwerking, met concentraties in Friesland, Drenthe en Limburg. De beweging was zo sterk dat zelfs het particuliere bedrijf coöperatietrekjes ging vertonen. De Arnhemsche Melkinrichting kende van de overwinst boven een redelijke vergoeding aan de aandeelhouders 60% aan de leveranciers toe. Beers schreef in 1904: "Wij betalen voor onze melk meer dan iedere andere melkverkooper in Arnhem en daardoor kunnen wij ook de hoogste eischen stellen." De Freia deed in de eerste moeizame jaren van haar bestaan zaken met de directeur van de Wargaaster coöperatie, Gemtius Wybrandi. Typerend voor het coöperatiedenken was dat de pioniers niet vervielen tot eng eigenbelang. Zelfs als het water hen op eigen bedrijf aan de lippen stond, investeerden ze via hun fabriek in kwaliteit. Ze hechtten afzonderlijke coöperaties aaneen tot netwerken van onderlinge bijstand bij storing en calamiteit. Fabrieksbesturen en directies leerden van elkaar. Ze stichtten, toen de staat het liet afweten, regionale botercontrolestations en accountantsdiensten voor de boekhouding. Ze maakten grensafspraken om onderlinge gevechten om de laatste druppel melk te voorkomen. Ook sloegen ze in sommige streken de handen ineen om de internationale afzet te stimuleren en overschotmelk te condenseren. In Friesland werden vanaf 1898 export-inspanningen gebundeld via de Friesche Coöperatieve Zuivel Export Vereniging (Frico). Een jaar later stichtte de Gelders-Overijsselse Zuivelbond (1896) de Zutphense Botermijn. Zo werkten regionale koepels van coöperaties aan versterking en verbetering, met als lichtend voorbeeld de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Friesland. Ze organiseerden onder veel meer opleidingen voor boter- en kaasmakers, die als vakmensen een benijde positie binnen de arbeidersstand innamen. In nationaal verband lieten ze hun belangen behartigen door de federatieve Algemeene Nederlandsche Zuivelbond (FNZ). Later werd deze met de particuliere koepel gebundeld in de NZO. Coöperaties sloegen bruggen over levensbeschouwelijke, economische en familiale scheuren en kloven op plaatselijk vlak. Elke stem telde. De bestuursleden ontleenden een flinke status aan hun veelal pro deo en voor een goede sigaar geleverde inspanningen voor 'De Eendracht', de meest voorkomende coöperatiennaam. Slechts in een paar Overijsselse dorpen ' Staphorst, Rouveen en Steenwijkerwold ' sloeg de versnippering toe. Daar bestonden in het begin van de twintigste eeuw meerdere particuliere en coöperatieve zuivelfabriekjes naast en soms tegenover elkaar. Dat vond mede zijn oorzaak in de sterke positie van (speculatieve) handelaren in dit gewest, die melk inkochten onder teruglevering van kunstmest en veevoer. Een andere typerende eigenschap van de jonge zuivelindustrie was het streven naar een fatsoenlijk sociaal beleid voor de werknemers. Ze hadden fondsen voor steun bij ziekte en de opbouw van een pensioen "in een tijd waarin dit nog eerder uitzondering dan regel was. Misschien moesten ze even wennen aan de moderne vakbeweging, waarvan Wargaaster zuivelarbeiders de basis legden. Maar bij de eerste concentratiegolven in de jaren 1905-1920 werd, indien mogelijk, een acceptabele oplossing voor het personeel gezocht. In principe ging het, zoals dat heette, met de melk mee". Zo voorkwamen de coöperatoren ook dat menselijk kapitaal verloren ging.

## Specialisatie

De industrialisatie had een nadeel dat na verloop van tijd in een voordeel zou omslaan. Boeren hielden te weinig melk en ondermelk op eigen bedrijf voor de opfok van kalveren. De karnemelk die ze van de fabriek terugkregen, was veel magerder dan de ondermelk die vroeger thuis uit de boterkarn werd getapt. De toegenomen verkoop van karnemelk aan particulieren vergrootte het nadeel voor boeren die de productie van melk en vlees in één rundveetype combineerden. Het effect van de zuivelindustrie was “*vette vrouwen en magere kalveren*”, zoals het in een populaire uitdrukking uit die tijd heette. Waar boeren voordeel zagen in een ingrijpende omschakeling in hun bedrijfsvoering, droeg dit bij tot specialisatie: van gemengd bedrijf naar veehouderij, binnen de veehouderij naar melk, binnen melk van volume naar gehalten (vet eerst, eiwit later) en kwaliteit (tuberculosevrij). Overschotten werden bestreden door de smalle basis van boter, drinkmelk en pap te verbreden. De Frico maakte vanaf 1908 speciale kaassoorten voor de Engelse markt, cheddar en cheshire, en liet daar Britse kaasmakers voor overkomen. Het product kreeg gaandeweg een onmisbare functie in de buffering tussen pieken en dalen, en bij de benutting van ontroomde botermelk. Naast *zolvette* werden magerder varianten in grote hoeveelheden geproduceerd en afgezet, wat soms in de export tot misverstanden leidde.

De specialisatie deed zich niet overal gelijk voor. In Overijssel en vooral Gelderland bleven vleestypische veeslagen nog lang populair, waardoor de behoefte aan teruggeleverde ondermelk en karnemelk groot bleef. Dit remde de vorming van centrale productiebedrijven. Een knappe fabriek in deze streken streefde naar een compleet productenpakket, waar later ook kaas en melkpoeder bij hoorde. De directeur onderhield zelf het contact met zijn afnemers. Hij en zijn fabriek werden aangesproken op kwaliteit, want echte merknamen bestonden hier niet. De boeren in dit deel van Nederland vonden, net als in Noord-Brabant, een compensatie voor de nadelen in verbetering van gemengde bedrijven en een sterke groei van de varkenshouderij en, meer plaatselijk, de pluimveeteelt. In het Noorden, waar de specialisatie wel doorzette, leidde zij tot een ongeken- de versterking van de Nederlandse positie in de internationale zuivelhandel. Naast Engeland werden Duitsland en België sterk groeiende afzetgebieden. Tussen 1890 en 1910 verdrievoudigde de boterexport in kilo's, bij stijgende prijzen. Ook de kaasexport groeide, zij het minder dramatisch. Een van de grote partijen in de Europese zuivelhandel werd de Frico, verkooporganisatie voor primaire coöperaties én merknaam. Maar specialisatie kan ook tot grotere kwetsbaarheid leiden. Dat ervoeren boeren en handelaren kort na 1910, toen de Eerste Wereldoorlog (1914-1918) de inmiddels veroverde markten en opgebouwde afzetpatronen ernstig verstoorde. Het was de periode waarin ook de laatste handkrachtfabriekjes opgingen in het grotere geheel van een stoomzuivel-, en even later met gigantische dieselmotoren uitgeruste fabriek, of gewoon verdwenen.

### **Doorbraak in crisistijd**

Hoewel grote coöperaties schommelingen in melkaanvoer en vraag beter konden opvangen dan kleine fabriekjes, bestond overal het jaarlijks weerkerende probleem van pieken in het voorjaar en dalen in de winter. Dat was met de kaasproductie niet op te vangen. De techniek van verduurzamen en inblikken van melk was rond 1910 nog verre van volmaakt. Verpoedering leverde eigenlijk te weinig op. Dertig Friese coöperaties richtten daarom in 1913 een Coöperatieve Vereniging tot Bereiding van Melkproducten op, vanaf 1919 de Coöperatieve Condensfabriek *zFriesland*. Zo konden ze overschotten beter te gelde maken. Helaas brak vlak daarna de oorlog uit, zodat het tot maart 1916 duurde voordat deze industrie in Leeuwarden ging draaien. Een jaar later moest ze al overschakelen op productie voor de binnenlandse markt, want de exportstromen vanuit Nederland vielen stil. Ook andere regio's kregen hier last van. Verschillende fabrieken, particuliere en coöperatieve, moesten de poort voorgoed sluiten. De tweede fusiegolf werd een feit. In Gelderland kanaliseerde de *zEerste Coöperatieve Boterverkoop* te Zutphen de afzet. Een extra probleem daarbij was dat boeren dik konden verdienen aan *zsluikhandel*. Dit werd verer-

gerd door strenge maatregelen van de regering ten behoeve van de voedselvoorziening. Drie jaar duurde de hausse na de vrede van 1918. In die periode bouwde de coöperatie van Beldum, inmiddels uitgebreid met Middelstum, een van de grootste en moderne zuivelfabrieken van Europa (1921). Toen haperde de economie. Mede dankzij de bufferfunctie van de CCF hadden Friese boeren minder last van de heftige prijsschommelingen waar hun collega's elders in den lande mee worstelden. Zo werkte de Coöperatieve Boterverkoop in Zutphen in 1922 wel voor 15 leden en 24 min of meer losse toeleveranciers, maar moest ze gevoelige prijsdalingen zien op te vangen. Logisch dat Gelderse boeren hun vleesvee koesterden. Begrijpelijk ook dat de inmiddels verzuilde vakbeweging stug met de werkgevers onderhandelde over schraler geworden arbeidsvoorwaarden.

De crisis van de jaren dertig bracht een doorbraak. Toen in 1930 de afzet in Engeland ernstig terugliep, vloog CCF-directeur Sietse Hepkema naar Nederlands-Indië om de mogelijkheden van verkoop in de tropen te verkennen. Voor drastische productiebeperking, waarop binnen de FNZ werd aangedrongen, voelde hij niet veel. Als er naar traditionele producten te weinig vraag was, moest er maar wat anders worden uitgevonden. Hij verwees daarbij, pijnlijk voorbeeld, naar het succes van de margarine-industrie sinds de jaren 1880.

De scheikundige J.S. Kadt ontwikkelde tal van nieuwe toepassingen, op basis van behoeften die Hepkema onderweg signaleerde. In 1932 werd ongesuikerde evap als eerste product voor de Nederlandse markt gelanceerd als vervanger van bederfelijke koffieroom. Ondanks creatieve acties in de grote steden bleef het succes van Friesche Vlag aanvankelijk beperkt. Pas in de jaren vijftig veranderde de Nederlandse koffiecultuur erdoor, waar Douwe Egberts weer dankbaar op inspeelde. De lobbige substantie in kleine blikjes vond wel in grote hoeveelheden een weg naar de tropen. In hotelkeukens werd het populair bij de bereiding van sauzen. Aangelengde evap werd in landen met extreme gevoeligheid voor bacteriële besmetting gedronken als versterkend drankje, een tonicum. Het werd ook een gewaardeerd vervangingsmiddel voor moedermelk. Dat wel doorvoede lange witte mensen het product aanprezen, was extra reclame. Dit inspireerde Kadt weer tot de ontwikkeling van een speciale meel-melk kindervoeding, farine lactée. Technische tovenaars in fabriek en laboratorium maakten er een mooi product van.

Na de Engelse zakte ook de Duitse markt compleet in. Dat wil zeggen: de Duitsers wilden wel kopen, maar betaalden niet meer in acceptabele valuta. De mark werd in de valutaire chaos minder dan een duizendste cent waard. Vooral in Oost-Nederlandse grensgebieden was dat een zware slag voor de zuivelbedrijven. Het eiste ook slachtoffers: de Zutphense Melkinrichting moest, na een felle concurrentieslag met de CZ in Eefde, in 1931 de pijp aan Maarten geven.

Toen de melkprijs in heel Nederland angstwekkend daalde tot 5,7 cent in 1933-'34 (de helft van de prijs uit de jaren twintig), haalde de CCF wat druk van de ketel in haar werkgebied door chocolademelk in blik in de tropen te lanceren en ijsmix op de Nederlandse markt. Het eerste werd aanvankelijk een falikante mislukking, omdat Indische detaillisten dachten dat de blikken met bruine inhoud bedorven melk bevatten. De ijsmixen veranderden het Nederlandse straatbeeld. In alle dorpen en steden verschenen witgejaste verkopers met hun ijskarretjes.

Om nieuwe markten in den vreemde te veroveren, benoemde CCF-directeur Sietse Hepkema in 1934 de 22-jarige koopmanszoon Dries Bouwes. Die werd na een introductie van twee dagen losgelaten in Tanager. Gelukkig kende hij Frans, en werkte hij met zijn ijzeren constitutie vrolijk anderhalve dag in een etmaal. Zo werd het verlies op de Engelse en Duitse markt ruimschoots gecompenseerd door verovering van Afrikaanse afzetgebieden, en uitbreiding van de markt in

het Midden- en Verre Oosten. Nieuwe toepassingen werden bedacht, fraaie producten in de markt gezet. Toen, midden in de diepste crisis van de Nederlandse melkveehouderij, werd in binnen- en buitenland de basis gelegd voor het markt- en merkenpatroon waarop veel later ccFriesland en Friesland Coberco konden voortbouwen. De overheid beperkte in de crisistijd de productie van vlees in kalver- en varkensmestrij. In Drenthe, Overijssel en Gelderland groeide daarvoor het overschot aan ondermelk. In een poging om dit op te vangen werd in 1937 zelfs, met gering succes, melkwol uit caseïne als product gelanceerd. Vijftien Drentse verenigingen vormden in 1938 de Drentse Onder Melk Organisatie (DOMO) om dat probleem op te vangen. De DOMO fungeerde eerst als verkoop-, later ook als productiebedrijf bij de in 1919 opgerichte Coöperatieve Stoomzuivelfabriek te Beilen.

Groningse fabrieken lieten hun ondermelk verwerken bij 'De Ommelanden' in 'Stad'. In Gelderland en Overijssel kwam dit proces van centralisatie later op gang. Hier ontstonden centrale productiebedrijven pas na de Tweede Wereldoorlog, in de jaren vijftig.

### **Naar meer eenheid**

In de oorlog zijn door boeren en fabrieken grote prestaties geleverd. Het vroeg van de directeurs soms de lenigheid van een slang om in een verstoorde markt met een lastig distributiesysteem en een slinkende aanvoer hun bedrijven draaiende te houden. De energievoorziening leverde moeilijke puzzels op. Veel directies probeerden boventallig personeel toch aan het werk te houden om gedwongen inzet bij de Arbeitseinsatz in Duitsland te voorkomen.

Een markeringspunt vormden de april-meistakingen in 1943, die vanuit Hengelo in Overijssel als een fel uitslaande brand het hele land beroerden. Maar binnen een week had de bezetter deze vorm van spontaan verzet, ten koste van enkele tientallen standrechtelijk geëxecuteerde slachtoffers, de kop in gedrukt. Als een smeulende veenbrand ging het ondergronds door. Er werd nog meer aan hongerige particulieren geleverd. Doordat de veestapel sterk slonk, werd veel minder melk aan de fabriek geleverd dan voorheen.

De CCF werd in de oorlogstijd afgesneden van haar buitenlandse kantoren en belangen. De toevallig in het buitenland vertoevende Dries Bouwes gebruikte zijn verkregen volmacht om met het uitstaande kapitaal nieuwe handelsstromen op gang te brengen. Terwijl hij via Amerika naar Canada en daarna Engeland reisde, kochten zijn agenten lokale melk in om die na verwerking onder CCF-merken af te zetten. Het bleek lucratieve handel. In Leeuwarden werden ondertussen allerlei nieuwe fantasieproducten ontwikkeld, tot knopen uit caseïne toe, om de mensen maar aan het werk te houden. Er stonden, met goedkeuring van het coöperatiebestuur, in 1943 veel meer personeelsleden op de loonlijst dan nodig was.

Toen de wederopbouw met ondersteuning van de Verenigde Staten via de Marshallhulp krachtig ter hand werd genomen, waren ook in Gelderland en Overijssel de geesten rijp voor verdere centralisatie en samenwerking. In 1947 werd in Deventer de Coöperatieve Melkcentrale opgericht door een vijftal deelgenoten. Deze produceerde vanaf 1955 condens in de Condensfabriek Deventer. In Zutphen bundelden Overijssels-Gelderse coöperaties hun commerciële krachten in 1948 in de Coöperatieve Melkafzet Gelderland-Overijssel (Comego). Drie andere coöperaties stichtten in 1950 een centrale kaasfabriek in Winterswijk. En in Lochem werd in 1952 de sinds 1905 bestaande zuivelcoöperatie opgewaardeerd tot Coöperatieve Melkproductenfabriek 'De Berkelstroom', voor de productie van mager en vol melkpoeder. Zo konden aanvoerpieken worden 'afgeschoren' en kon er op ondermelk meer worden verdiend. Weipoeder werd bij een groeiend belang van de kaasmakerij een interessant product, waarvoor in 1962 in Borculo een

speciale fabriek werd ingericht. DOMO en CCF namen in 1956 de Groningse condensfabriek 'De Ommelanden' over. Die zou in 1963 fuseren met de Coöperatieve Fabriek van Melkproducten te Bedum. De internationale uitbouw met eigen fabrieken werd toen stevig aangepakt met activiteiten in onder meer Kuala Lumpur in Maleisië (1964).

Tientallen Gelderse en Overijsselse zuivelbedrijven vonden elkaar korte tijd later - 1964/5 - in samenwerkingsverbanden als Vecomi (van Doetinchem tot Arnhem en Ede-Wageningen), Andi (Angerlo, Dieren en coöperaties in de omgeving) en Vecolac (rond Zwolle). De grote samenwerkende bedrijven in Zutphen, Lochem en Deventer sloten zich eveneens in 1965 aaneen in de Vennootschap onder Firma Coberco. De ontwikkeling van deze samenwerkingspatronen ging gepaard met concentratie van tientallen plaatselijke coöperaties tot een veel kleiner aantal regionale bedrijven. Zo ontstond op 30 augustus 1962 de zuivelcoöperatie De Zuid-Oost-Hoek uit een fusie van de coöperaties van Oosterwolde en Elsloo, ook weer een samenwerkingsverband dat in de latere fusie-geschiedenis een belangrijke rol zou spelen.

Achteraf is het nauwelijks te geloven hoe snel en rationeel er werd afgerekend met het verleden. Elke fabriekssluiting betekende het einde van een stukje levende dorps historie en een gevoelige aantasting van de bedrijvigheid in zo'n kleine kern. Dat is nog steeds zo. Gelukkig was er toen nog werk voor iedereen. Dat maakte ook de bedrijfsbeëindiging van duizenden boeren in diezelfde tijd sociaal draaglijk.

Weer was het niet toevallig dat zich juist toen in zeer korte tijd een grootscheepse herstructurering in de zuivel voordeed. Eensdeels had het te maken met technologische vernieuwing. De motorisering van het vervoer speelde ook een rol: de natuurlijke grens voor een melkrijder met paard-en-wagen was vijf kilometer, voor een vrachtauto minstens vier keer zoveel. Vernieuwing was ook gewenst vanwege elkaar opvolgende problemen. Eerst was er rond 1951 de Koreacrisis met een explosie van blikprijzen en een korte recessie. Dat dwong tot snelle overschakeling op glazen flessen als verpakking. Vervolgens maakten min of meer gedwongen schaalvergroting en mechanisatie een einde aan het zelfstandig bestaan van kleine boeren, vooral op het zand. Het waren onrustige tijden, met in 1954 in oostelijk Groningen de eerste stakingsacties in de zuivel. Daarop volgde in de opgaande tijd een lange periode van personeelskrapte in landbouw en industrie, met sterk stijgende lonen. Dat stimuleerde weer tot verdere vernieuwing, op boerenbedrijven en vooral in de industrie. Vrijwel elk samengaan van coöperaties ging gepaard met diepte-investeringen, waarbij zwaar en tijdrovend handwerk werd gemechaniseerd en vervolgens gedeeltelijk geautomatiseerd.

De volgende grote slag om de zuivelmarkt, met een voortdurende groei van de melkproductie, begon midden jaren zestig. De binnenlandse zuivelconsumptie groeide weinig meer dan de bevolking, met enkele procenten per jaar. Hier namen vanaf 1965 kruideniers, die hun winkels ombouwden tot zelfbediening en supermarkt, een snel toenemend deel van de afzet voor hun rekening nadat melkboeren het zuivelmonopolie waren kwijtgeraakt. Om de wassende melkstroom een goede bestemming te geven, was een sterke groei van de export nodig. Dat vroeg nog meer eenheid, in een tempo die de coöperatiebesturen nauwelijks konden bijhouden.

In Friesland knarste en schuurde het lange tijd tussen de CCF en de Frico. Die hadden vanaf 1951 een tijdje wel één gezamenlijke directeur gehad. Maar ze beconcurrerden elkaar op deelmarkten, zeker na nieuwbouw van de Frico in Warga, in 1969. Sommige succesvolle Friese coöperaties als De Goede Verwachting te Workum, De Zuid-Oost-Hoek in Oosterwolde (gevormd in 1962), Welgelegen in Gerkesklooster en Huis ter Noord in Oudwoude waren wel deelgenoot

van de CCF, maar behoorden niet tot het Frico-blok. Dat ondermijnde het eenheidsstreven. Daarmee kreeg het Noorden te maken met de wet van de remmende voorsprong, want elders werd het land mooi overzichtelijk ingedeeld.

Melkunie heerste in het Westen, Campina in het Zuiden, Coberco in het Oosten. De zuivelproductie in het Noorden bleef versnipperd en verdeeld. Daar kwam pas in de jaren 1980-'83 enige verschuiving in toen de DOMO-coöperaties zich aansloten bij CCF en Frico. In het Oosten lagen de verhoudingen in de jaren zeventig veel eenvoudiger. Coberco, begonnen als bundeling van Zutphen, Lochem en Deventer, concentreerde in 1970 met 33 deelgenoten als coöperatieve vereniging tal van activiteiten in Zutphen. Via de overname van de frisdrankenindustrie Riedel uit Ede kreeg de nieuw gevormde coöperatie dat jaar toegang tot de snel groeiende welvaartsmarkt voor dranken en sappen. Toen het jaar daarop ook Vecomi en Mel-Ami (Borculo, Ruurlo) toetraden (Vecolac wachtte tot in 1979), was in oostelijk Nederland een machtsblok ontstaan met een enorme plas melk, een uitgebreid assortiment producten en prachtige perspectieven voor verdere groei en bloei. Als kaas, boter, melk, toetjes, poeders en mixen daar al niet voor konden zorgen, dan waren er nog de sterke frisdrank-merken. Zij bestreken vanaf 1973 het hele scala van verfijnd-luxueus tot massaal-populair.

### **Eén multinational**

Helaas hadden fabrieksdirecties en coöperatiebesturen geen invloed op het producerend vermogen van de Nederlandse veestapel. Tijdens de economische dip na de oliecrisis van 1973 bruisde de melk onstuitbaar in steeds grotere hoeveelheden uit zorgvuldig op productiviteit geselecteerde uiers. Er was niet tegen te verkopen, ook niet op verre markten. Er dreigde een ramp voor de Nederlandse melkveehouderij toen in 1974-'75 de prijzen voor mager melkpoeder met 50% en voor botervet met een kleine 20% daalden. Als toen niet de Europese Economische Gemeenschap met exportrestituties de afzet op de wereldmarkt had ondersteund, had met name de Nederlandse condensindustrie het niet lang overleefd.

De CCF versterkte haar internationale positie onder deze beschermende paraplu met deelnemingen in onder meer Nigeria (1974), Duitsland (1979) en een aantrekkelijke overname van Foremost-bedrijven in Indonesië (1977). Die laatste deal vormde de basis voor verdere groei van de belangen in Afrika en Azië in 1984 via de overname van Foremostbedrijven van Nigeria tot Guam. Boeren accepteerden dat redelijk autonome bedrijven deels met lokale melk de groei-markten bedienden, via soms zeer kleinschalige dairyshops. Ze plukten er in hun potgeld de vruchten van. Maar de door sommigen gewenste, en via de DOMO-scharnier dichterbij komende samensmelting met de Frico was in de gevoelige noordelijke verhoudingen een brug te ver. Veehouders reageerden op kostenstijgingen op hun bedrijven met een nog grotere productie, nog meer rationalisatie, een nog heviger schaalvergroting. De Hollandse stal had maar amper de Friese, Gelderse of Saksische stallen verdrongen, of overal verzezen ligboxstallen met voersilo's. Investeringspremies (WIR) en belastingvoordelen hielpen een handje. Jarenlang groeide de melk-plas met 10 procent per jaar.

Die voortdurende toename van grondstoffenaanvoer werd pas in 1984 plotseling een halt toegevoerd met een van bovenaf opgelegde productiebeperking. Het kon niet anders, want melkpoeder- en boterbergen eisten een te groot deel van de Europese budgetten op. Even onverhoeds als de melk-quoting was ingevoerd, moesten de coöperatieve ondernemingen het accent verleggen: van kwantiteit naar kwaliteit, van omzetgroei naar margeverbetering. Dat kon alleen als er verder werd gesaneerd, vernieuwd en gereorganiseerd, onder dreiging van een gestage afbouw van exportsubsidies. Wederom werden tientallen fabrieken stilgelegd, waaronder nu ook grotere,



goed ingerichte bedrijven.

De zuivelondernemingen kregen ondertussen met veranderingen in voorkeuren van het publiek te maken. De mensen werden rijker en veel kieskeuriger. ‘Vet’ kreeg concurrentie van ‘slank’, gewone gortepap was niet goed genoeg meer. A-merken bleven populair, maar ze moesten opboksen tegen een toenemend aantal huismerken en, even later, agressieve prijsdumpers.

Er is een spannend boek te schrijven over de wijze waarop Frico, DOMO, CCF en Coberco op deze uitdaging reageerden met de lancering van een groot aantal nieuwe producten en productvarianten. Sommige werden een grandioos succes, andere een jammerlijke mislukking ‘ en veel zat daar tussenin.

Nog spannender was de groei tot één grote, internationaal werkende onderneming voor heel Noord-, Oost- en Midden-Nederland. Vooral in Friesland is hier hartstochtelijk voor en tegen gepleit en gestreden. Er hebben zich dramatische taferelen in bestuursvergaderingen en achterafkamentjes voorgedaan nadat Frico en DOMO in 1983 ‘Noord-Nederland’ hadden gevormd. Doordat die in melkprijs achterbleef bij de concurrentie van ‘vrije fabrieken’ in het Noorden, lagen directie en bestuur van deze onderneming zwaar onder vuur van ontevreden leden. Die werden in de pers getraceerd op prikkelende vergelijkingen van ‘Noord-Nederland’ met o.m. De Goede Verwachting in Workum en De Zuid-Oost-Hoek in Oosterwolde, met jarenlang de hoogste melkprijzen van Nederland.

Door dezelfde oorzaak duurde het nog vijf jaar voordat ‘Noord-Nederland’ en ccFriesland (voorheen CCF) in 1990 FRIESLAND Frico Domo vormden, sinds 1995 FRIESLAND Dairy Foods. Dat gebeurde onder de druk van magere resultaten in een overvolle Nederlandse markt en zwaar-bevochten exportposities. Maar het lukte wel, ook omdat volgens deskundigen vijftig miljoen gulden per jaar te verdienen was met deze fusie. Dat bedrag werd niet direct helemaal gehaald, voordelig was de samenbundeling wel.

In dezelfde tijd versterkte Coberco zich op vele fronten door overnames, integratie en verdere sanering. Zij had minder last van opstandige en kritische leden. In 1985 kreeg de Gelders-Overijsselse onderneming met toen 18.000 aangesloten veehouders haar eerste buitenlandse vestigingen door de overname van Madibic in België en Frankrijk. Haar positie op de kaasmarkt versterkte ze aanmerkelijk door de overname van NCZ, en er werd verder gesneden in het nog resterende bestand aan fabrieken. Een enkele keer leidde dat tot heftige reacties van het personeel. Zo legden in november 1985 de bijna driehonderd medewerkers van de Arnhemse vestiging even het werk stil uit protest tegen een sluiting die een einde dreigde te maken aan 106 jaar zuivelproductie in de Gelderse hoofdstad. Ze hadden succes, want er werd voor nog eens achttien jaar een nieuw perspectief voor Arnhem gevonden.

Het leek logisch dat er in de algehele heroriëntatie van de nieuwe tijd een contact tot stand kwam tussen Noord en Oost. Maar een eerste studie naar de mogelijke voordelen van fusie of vergaande samenwerking tussen FRIESLAND Frico Domo en Coberco leidde in 1992 tot de conclusie dat het voorlopig meer complicaties dan voordelen zou opleveren. Vijf jaar later, na tal van aanpassingen bij beide ondernemingen, kon het wel. In 1997 fuseerde FRIESLAND Dairy Foods met Coberco en de ‘vrije coöperaties’ De Zuid-Oost-Hoek en Twee Provinciën tot één grote Friesland Coberco Dairy Foods. Bestuur en directie verbonden zich aan de zware inspanningsverplichting om qua melkprijs een aantal goed draaiende referentie-bedrijven te evenaren. Minstens zo belangrijk was de ambitie om verder door te groeien als marktgedreven onderneming met een evenwichtig opgebouwd productenpakket met sterke merken en goed renderende posi-

ties op groeimarkten. Dat waar te maken zou nog jarenlang de volle inzet eisen van allen die met de onderneming verbonden waren. Er werd veel in de steigers gezet en opgebouwd, met als binnenlandse bekroning in 2001 de overname van het de Nutricia Dairy & Drinks Group met merken als Chocomel, Fristi en Extran. Maar vooral het stroomlijnen van de kaasproductie, nodig om de kostprijs te matigen, vroeg ingrijpende saneringsmaatregelen.

Ook een grote onderneming kan zich, zoals de eerste zeven jaren van de nieuwe fusie-onderneming hebben bewezen, niet handhaven zonder strijd. Maar 125 jaar zuivelhistorie heeft ook aangetoond dat in saamhorigheid problemen in kansen kunnen worden omgezet. Een open venster naar de wereld, durf en gevoel voor de markt zijn daarvoor nodig.

Klaas Jansma